

令和3年7月20日

安中市長 茂木 英子 様

安中市行政改革審議会  
会長 佐藤 公俊

### 人材育成について（答申）

令和3年3月24日付安企発第1979号にて諮問のあった事項について、本審議会において活発かつ慎重に審議を行った結果、下記に掲げるとおりの結論を得ましたので答申します。

#### 記

#### 1 安中市独自の視点に基づく人材育成

職員の人材育成には、どの自治体でも当てはまるような一般論にとどまらず、安中市独自の視点を持つことが重要である。

安中市の人口・財政・産業などの課題をよく分析し、併せて他の自治体と比較した上で、真に必要なのはどういった人材なのか、その人材を育てるためにどういった方針でいくのか、どういった方策が必要となるのかを考えなければならない。

また、社会情勢の変化を予測し、これからの安中市の職員として求められる能力や資質を備えた人材を育成しなければならない。

#### 2 行政改革審議会が求める人材育成の方向性

「第3次安中市行政改革大綱」では、行政改革の主要なテーマとして「職員の資質向上と人事制度」を掲げている。特に、行政改革推進項目の「市民と同じ目線で考える人材育成・職員の資質向上」及び「既得権益にもしっかり対応できる職員の育成と組織の確立」は、安中市の目指すべき職員像を示した核心的な項目となっている。この行政改革推進項目に重点を置き、「大綱」の理念に沿って人材育成を推進することを期待する。

また、市長のまちづくりへの思いを職員が共有することが大切である。



### 3 「安中市人材育成基本方針」への提言

安中市が人材育成の指針として策定した「安中市人材育成基本方針」を実現するために、次のとおり提言する。

#### (1) 「目指すべき職員像」の実現に向けて

##### ア 市民と協働する職員の育成

安中市のまちづくりのテーマである「総働」を実現するには、市民との「協働」を進めていくことが求められる。

「市民と協働する職員」の育成は、研修を行うだけでは実現できない。職員一人一人が、「協働する」とはどういうことなのか具体的にイメージできていないと、「協働」という目標を掲げても実践にはつながらない。

「協働」の実践には、例えば、市民から事業提案を募集し、市と提案者が一緒になり事業を進めていく「協働提案プラットフォーム」を創設するなど、市民と行政が「協働」する仕組みをつくるのが有効である。この仕組みづくりを進めていく中で、職員の「協働する力」を育成することができる。

また、日頃から職員が市民や他の業種の人々と関わる機会を設け、ネットワークを構築しておくことも重要である。この地域で培った関係性が、「協働」に向けた新たな経験、知識につながっていく。

##### イ 未来を創り出す職員の育成

安中市の未来を描くには、職員が安中市に対して愛情、愛着を持ち、安中市を深く知り、深く関わっていくことが大切である。安中市の職員として、安中市をどのように盛り上げていくのかを真剣に考え、情熱を持ってまちづくりに取り組むことを期待する。

##### ウ 使命感を持ち新たな課題に挑戦する職員の育成

職員は、社会情勢や市民ニーズの変化に対応して、なにをすべきか、なにができるか考え、積極的に挑戦していかなければならないが、新たな課題への挑戦は失敗を伴うものである。

「新たな課題に挑戦する職員」を育成するには、「挑戦した結果としての失敗」を許容し、挑戦を後押しする職場環境や評価制度に変えていかなければならない。

##### エ 自己を磨く職員の育成

キャリアを自分でデザインできるようにならなければ、自己啓発の意欲が湧きにくい。役所はゼネラリスト指向が強く、スペシャリストを育成す

るという意識が希薄である。ゼネラリスト指向に固執し、職員それぞれの能力を活かせない状況になってはいけない。

どういった能力を身につけたいか、どういった人材になりたいのか、そのためにどう取り組むのか、職員が自身の成長する姿をイメージし、能力開発を進められる環境が整えば、自己啓発も活発になる。

また、自己啓発には動機づけも必要となる。自己啓発を職員個人の自助努力に委ねても限界がある。例えば、業務に関連する図書を購入費用を一部補助するなど、動機づけの方法も検討すべきである。

## (2) 人材育成の方策のあり方

### ア 職員研修

#### (ア) 職場研修 (OJT)

職場研修は、職員一人ひとりの個性や特性に応じた細やかな指導が可能であり、職員の能力開発に有効な手段である。また、職場でその時々課題を学ぶことから、社会情勢の変化に対応した育成が可能である。日頃の仕事一つ一つを人材育成の機会ととらえ、職場研修を重視すべきである。

さらに、仕事をするとき、漫然と仕事をするのではなく、自ら課題と解決策を考えることが大事であり、それにより、今までになかった新しいことに挑戦する力が身につく。

#### (イ) 職場外研修 (OffJT)

「専門研修」のメニューは、再検討の余地がある。効果検証をしっかりと行い、効果の低い研修があれば廃止するとともに、安中市にとって必要な人材を分析し、その人材の育成につながる実質的に意味のある研修を導入していく必要がある。

「特別派遣研修」については、人事交流すること自体が目的になってはいけない。安中市の課題を分析し、その課題を解決するために目的を持って人事交流を行うことが重要である。

### イ 人事評価制度

人材育成には、人事評価制度の適切な運用が必要不可欠である。面談を通じた評価やフィードバックにより、一人一人がそれぞれの能力を活かした仕事ができるようになる。評価者、被評価者ともに惰性で取り組むのではなく、人事評価の重要性を再認識することが大切である。

また、窓口業務を行う職員の対人能力やコミュニケーション能力の計測が難しいように、評価をどこまで正確にできるのか、的確なフィードバックができるのかという大きな課題がある。評価にあたって、評価者側、被評価者側の考えが一致するように、公平公正な制度の構築に取り組むべきである。

さらに、新しいことに挑戦することや、既成概念にとらわれず広い視野で目標にアプローチすることを評価し、職員の意欲の向上につながるような制度を検討すべきである。

#### ウ 職場環境

女性が働きやすい環境は男性が働きやすい環境とも言える。障害者なども含め、すべての人が活躍でき、能力開発できる職場にすることが大切である。

また、職員が幸せか幸せでないか、好きか嫌いかという視点で人材育成を考えることもできる。属している組織が好きか嫌いか、好きなのであればどういったところをよいと感じているのか、嫌いなのであればなにが問題なのか、そういったことを風通しよく話し合える環境が、より良い人材育成につながっていく。